

## ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ BSC ТА KPI В ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

**Рябенков О.В.**, здобувач СумДУ  
*ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе»*

Система бюджетування забезпечує достатньо високий контроль за надходженням та витрачанням коштів підприємства та створює досить жорсткі умови управління діяльністю, коли основним критерієм ефективності виступає досягнення планового показника. Даний показник, в свою чергу, являє собою синтез закладених нормативів і прогностичних обсягів виробництва та реалізації продукції. Аналіз сильних і слабких сторін системи бюджетування проводиться з метою удосконалення організації бюджетного процесу, щоб мати можливість передбачити негативні зміни запланованих показників та своєчасно сигналізувати менеджменту, гнучко управляти і швидко вносити необхідні корективи, оскільки часто не вирішеною залишається проблема оцінки ефективності діяльності з різних точок зору, а не лише на основі планового показника.

У світовій практиці широко розповсюджене впровадження на підприємствах системи збалансованих показників – Balanced Scorecard (BSC) та ключових показників ефективності – Key Performance Indicator (KPI). Послідовність введення даних двох систем на промисловому підприємстві буде виглядати наступним чином: визначення головної мети підприємства; проведення багаторівневої її декомпозиції до цілей структурних підрозділів; вибір ключових показників ефективності для кожної цілі; визначення критеріального значення кожного показника з урахуванням їх взаємозв'язку; збалансування критеріальних значень коефіцієнтів ефективності; встановлення зон відповідальності кожного менеджера; розробка процедури контролю досягнення цілей і, за необхідності, процедури коригування цілей та критеріальних значень показників ефективності; формування системи мотивації співробітників підприємства на досягнення поставлених цілей.

Система збалансованих показників перетворює стратегію в інтегровану систему, визначену крізь призму чотирьох бізнес-перспектив (рис. 1).

Фінансова складова BSC є одним із ключових елементів. Зазвичай, критерієм оцінки ефективності діяльності виступає розмір отриманого фінансового результату. На нашу думку, абсолютне значення чистого прибутку не є достатнім вимірником. На вершині дерева цілей має бути відносний показник.

Приймаючи до уваги наведені аргументи, пропонуємо загальним критерієм ефективності діяльності промислового підприємства визначати коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Допоміжним показником буде рентабельність активів підприємства, яка є одним з найбільш вагомих факторів віддачі на інвестовані кошти, чистий прибуток та грошовий потік від операційної діяльності.

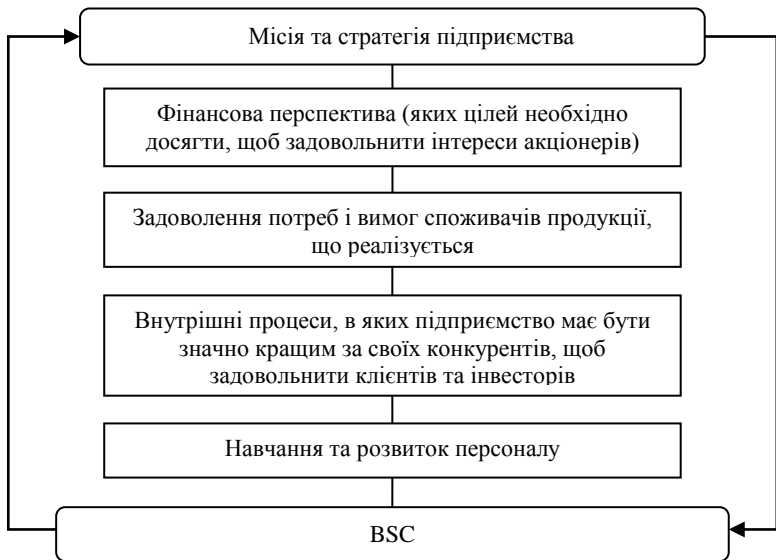


Рис. 1 – Стратегія підприємства через призму бізнес-перспектив

Отже, впровадження BSC та KPI дасть можливість більш гнучкого та збалансованого контролю над бізнес-процесами. Дані заходи слід проводити паралельно з розробкою системи бюджетів.

**Економіка** та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 22–24 червня 2012 року / за заг. ред. -О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 123-124.